

La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion

1381

Résumé :

Il est couramment admis que les petites entreprises ne possèdent pas les moyens humains et matériels permettant de mettre en œuvre une stratégie. Cependant, elles poursuivent plus ou moins une ligne directrice, qui semble construite par le propriétaire-dirigeant de PE.

Cette analyse de la revue de la littérature se propose d'identifier l'origine de cette ligne directrice, ainsi que la manière dont elle se décline au niveau opérationnel. L'objectif est donc de discerner les différents niveaux de la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de PE. Cette démarche nécessite de déterminer les facteurs environnementaux et contextuels qui conditionnent le raisonnement du dirigeant. Il s'agit principalement de la position - récurrente en PE - de dépendance envers un sous-traitant. La prise de décisions – décisions majoritairement opérationnelles - dans l'urgence constitue le quotidien des dirigeants de PE. La mobilisation et la conjugaison du phénomène de gestion par la proximité et de la notion de vision à court terme permettent d'identifier quatre types de situation.

- Une quasi-absence de stratégie, où le dirigeant exploite l'outil de production ;
- Une stratégie émergente de l'action, lorsque le dirigeant a la volonté d'actionner un facteur-clé de succès simple et facilement repérable, tel la fidélisation des clients ou la motivation des salariés ;
- La poursuite de la vision stratégique du dirigeant, vision qu'il a élaboré – parfois inconsciemment – sur la base de son expérience professionnelle, ainsi que de ses réseaux relationnels et professionnels, et qu'il opérationnalise grâce à son *leadership* ;
- Une stratégie définie, lorsque le dirigeant est déterminé à piloter le devenir de l'entreprise, même si cette stratégie n'est pas encore vraiment finalisée et planifiée.

Puis, chaque niveau de réflexion stratégique est décliné selon des besoins théoriquement ressentis par le dirigeant, besoins tant au niveau du management que du contrôle. Ainsi, l'étude de la revue de la littérature en sciences de gestion autorise à distinguer :

- le niveau d'évolution des techniques de management dans lesquelles s'insère le système de contrôle de gestion du dirigeant (décentralisation, délégation, développement des systèmes d'information et de communication, évolution de la culture d'entreprise) ;
- la composition de ce système en termes de rôles attribués aux outils (outils d'information, d'aide à la prise de décision, ou de pilotage).

Cette recherche contribue ainsi à construire la compréhension de l'incidence de la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de PE sur son propre système de contrôle de gestion. Elle se place dans une perspective de meilleure connaissance des pratiques de management en PE et de catégorisation du système de contrôle de gestion du propriétaire-dirigeant.

Mots clés : réflexion stratégique, petite entreprise, propriétaire-dirigeant, contrôle de gestion

La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion

Résumé :

Il est couramment admis que les petites entreprises ne possèdent pas les moyens humains et matériels permettant de mettre en œuvre une stratégie. Cependant, elles poursuivent plus ou moins une ligne directrice, qui semble construite par le propriétaire-dirigeant de PE.

Cette analyse de la revue de la littérature se propose d'identifier l'origine de cette ligne directrice, ainsi que la manière dont elle se décline au niveau opérationnel. L'objectif est donc de discerner les différents niveaux de la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de PE. Cette démarche nécessite de déterminer les facteurs environnementaux et contextuels qui conditionnent le raisonnement du dirigeant. Il s'agit principalement de la position - récurrente en PE - de dépendance envers un sous-traitant. La prise de décisions – décisions majoritairement opérationnelles - dans l'urgence constitue le quotidien des dirigeants de PE. La mobilisation et la conjugaison du phénomène de gestion par la proximité et de la notion de vision à court terme permettent d'identifier quatre types de situation.

- Une quasi-absence de stratégie, où le dirigeant exploite l'outil de production ;
- Une stratégie émergente de l'action, lorsque le dirigeant a la volonté d'actionner un facteur-clé de succès simple et facilement repérable, tel la fidélisation des clients ou la motivation des salariés ;
- La poursuite de la vision stratégique du dirigeant, vision qu'il a élaboré – parfois inconsciemment – sur la base de son expérience professionnelle, ainsi que de ses réseaux relationnels et professionnels, et qu'il opérationnalise grâce à son *leadership* ;
- Une stratégie définie, lorsque le dirigeant est déterminé à piloter le devenir de l'entreprise, même si cette stratégie n'est pas encore vraiment finalisée et planifiée.

Puis, chaque niveau de réflexion stratégique est décliné selon des besoins théoriquement ressentis par le dirigeant, besoins tant au niveau du management que du contrôle. Ainsi, l'étude de la revue de la littérature en sciences de gestion autorise à distinguer :

- le niveau d'évolution des techniques de management dans lesquelles s'insère le système de contrôle de gestion du dirigeant (décentralisation, délégation, développement des systèmes d'information et de communication, évolution de la culture d'entreprise) ;
- la composition de ce système en termes de rôles attribués aux outils (outils d'information, d'aide à la prise de décision, ou de pilotage).

Cette recherche contribue ainsi à construire la compréhension de l'incidence de la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de PE sur son propre système de contrôle de gestion. Elle se place dans une perspective de meilleure connaissance des pratiques de management en PE et de catégorisation du système de contrôle de gestion du propriétaire-dirigeant.

INTRODUCTION

Le concept de planification de la stratégie est reconnu ne pas être adapté au contexte de la petite entreprise (PE) (Marchesnay, 2003 ; Filion, 2007). En effet, de nombreux auteurs font le constat d'une 'stratégie'¹ intuitive et peu formalisée, en PME² (Wtterwulghe, 1998 ; Torrès, 1998 ; Ferrier, 2002). Le propriétaire-dirigeant de PE ne formalise que difficilement la 'stratégie', ou tout au plus *a posteriori*, dans le cadre d'une recherche de légitimité des actions entreprises. Le terme 'stratégie' est donc trop fort pour qualifier la notion recherchée. Pourtant ces entreprises se développent et croissent. Ainsi, il semble étonnant que la PE ne suive pas au moins une ligne directrice, une politique d'entreprise, qui supplée l'absence de planification 'stratégique'.

De plus, Bouquin (2004) et Gervais (2005) s'accordent sur le fait que définir la stratégie constitue un préalable à toute activité de contrôle. Ainsi, connaître la 'stratégie' de l'entreprise ou du moins, dans le contexte de la PE, la réflexion 'stratégique' du dirigeant³, permet de comprendre la place octroyée au contrôle de gestion. L'évaluation de cet intérêt pour le contrôle, de la part du dirigeant, permet d'identifier ses besoins, et par là-même de visualiser les types d'outils qui seront théoriquement présents dans son système de contrôle de gestion.

Ainsi, cette étude de l'état de l'art propose de déterminer – de manière théorique - les différentes compositions-types d'un système de contrôle de gestion utilisé par le dirigeant de PE lui-même. Pour ce faire, les besoins en contrôle sont identifiés grâce au niveau de réflexion 'stratégique' menée par le dirigeant.

Cette étude a pour cadre des PE⁴ indépendantes de tout groupe imposant des méthodes de travail et plus spécialement de consolidation du contrôle de gestion. De plus, elle se positionne face à des PE où la standardisation du contrôle de gestion n'est pas envisageable et où la concurrence n'est pas significative, par exemple des PE de production de biens 'sur mesure'.

¹ Le terme de stratégie est, tout au long de cette étude, jugé trop puissant dans le contexte de la PE. Aussi sera-t-il indiqué entre guillemets afin d'aider le lecteur à en relativiser le sens.

² L'objet de cette étude est la PE, mais les références bibliographiques concernent très généralement des PME, ce qui est respecté. Cependant, l'ensemble, constitué des PME, inclus le sous-ensemble composé des PE.

³ Dans un souci de simplification, le terme dirigeant remplacera celui de propriétaire-dirigeant, mais le sens est conservé.

⁴ PE, donc effectif inférieur à 50 salariés.

En PE, les situations de gestion sont principalement engendrées par le contexte environnemental et par le contexte organisationnel, au regard desquels les PE ont échafaudé des réponses adaptées (section 1). La plus ou moins forte assimilation, par le dirigeant, des éléments constitutifs de ces réponses induit, chez ce dernier, différents niveaux de réflexion 'stratégique' : faibles, personnalisés, ou forts (section 2). Ils se traduisent respectivement par l'absence ou quasi-absence de notion 'stratégique', une 'stratégie' émergeant de l'action, une recherche de concrétisation de la vision stratégique du dirigeant, ou une 'stratégie' définie.

1. LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL ET ORGANISATIONNEL GENERE DES REPONSES SPECIFIQUES

Identifier les causes contextuelles des conditions du fonctionnement des PE (1 . 1) permet de comprendre les réponses apportées par ces organisations, tant en termes de gestion par la proximité que du niveau de formalisation (1 . 2) et de l'impact de la vision à court terme (1 . 3).

1 . 1 L'INCERTITUDE RESSENTIE, LA GESTION PERSONNALISEE ET LE POIDS DES TRADITIONS

Le contexte environnemental est souvent synonyme d'incertitude⁵, conséquence d'une information insuffisante, et de méconnaissance de la probabilité de survenance d'un événement extérieur (Torrès et Gueguen, 2008). La position de sous-traitant pour un donneur d'ordre accorde à la PE une place de « *price-taker* » plutôt que de « *price-maker* », et génère souvent une situation d'incertitude (Wtterwulghe, 1998). Selon Hirigoyen (1981), leur orientation 'stratégique' est souvent liée à la volonté des donneurs d'ordre. La 'stratégie' n'est pas imposée, mais fortement suggérée ; les PE concernées n'ont pas obligation de suivre les orientations préconisées par les donneurs d'ordre, mais elles font ce choix par espoir de renforcer leur partenariat. Un autre type de position sur un marché consiste à occuper un créneau ; en effet, Wtterwulghe (1998) constate, chez les PE, une politique de « niches ». Sur la base de la théorie des « interstices » de Penrose (1959), Janssen (2002) explique que la PE

⁵ Gomez (1994, citant Knight, 1921) définit l'incertitude par opposition au risque : un risque offre une possibilité de calcul des probabilités, tandis que l'incertitude représente ce qu'il est impossible de connaître.

n'est pas obligée de croître : elle peut utiliser les créneaux laissés vacants par les grandes entreprises (GE). Certains marchés conviennent même exclusivement à des entreprises de petite taille. C'est le cas de la production 'sur mesure', qui constituent une niche qui n'intéresse pas les GE, en raison de l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle.

Le contexte organisationnel d'une PE peut être représenté par le niveau de développement des techniques de management mises en œuvre par son dirigeant. En PE, les décisions, bien souvent opérationnelles, sont à prendre dans l'urgence (Godener, 2002 ; Baillette, 2003). Mahé de Boislandelle (1996) résume : « l'effet de grossissement tend à contracter les horizons de calcul ». Le dirigeant se focalise sur les problèmes urgents, mais souvent à faible valeur ajoutée. Sa solitude constitue un obstacle à la qualité d'une réflexion en équipe. Le système d'information (SI) interne est généralement trop faible, car les échanges d'informations avec les subordonnés sont insuffisants, malgré la proximité. Selon le rapport Bolton (1971) en Grande-Bretagne, le dirigeant de PME génère une gestion personnalisée, plus encore que centralisée. Il regroupe souvent, à lui seul, toutes les responsabilités et tous les pouvoirs (Parent, 1978).

Lorsque la PE familiale a traversé plusieurs générations de dirigeants, des traditions, qui se sont ancrées au cours des années, ont un impact sur l'organisation. Des habitudes tiennent lieu de règles formalisées.

La réaction des PE à leur contexte de travail constitue une réponse totalement spécifique en faisant apparaître une gestion par la proximité.

1 . 2 LA GESTION PAR LA PROXIMITE ET LA FAIBLESSE DE LA FORMALISATION

La gestion par la proximité constitue l'expression de la conception égocentrée que possède la PE vis-à-vis de son environnement (Torrès et Gueguen, 2008). Selon la thèse de la spécificité (Julien et Marchesnay, 1987), la proximité constitue l'une des principales caractéristiques des PME. Torrès et Gueguen (2008) y voient une « spécificité de gestion de la PME ». Cette proximité est à la fois d'ordre temporel, géographique et moral. La proximité s'exprime par le biais de la temporalité : « plus l'horizon temporel s'élargit, plus l'incertitude croît » (Torrès et Gueguen, 2008). A l'inverse, plus la réalisation d'un événement est proche dans le temps, plus elle devient certaine. Les conséquences de solutions rapides - jugées efficaces dans l'immédiat – ne sont pas envisagées à long terme. Une solution plus stratégique, avec moins d'effets immédiats mais plus de conséquences positives à long terme, n'est pas considérée. La

proximité comporte un volet géographique qui s'explique par un rayonnement étroit, ainsi que par la proximité spatiale du dirigeant avec les salariés. En effet, puisqu'il ne délègue pas, il est lui-même omniprésent à toutes les fonctions de l'entreprise. La connotation morale de la proximité correspond au partage des mêmes idées, des mêmes savoirs et des mêmes valeurs entre tous les acteurs de l'entreprise. Elle est définie par Torrès et Gueguen (2008) comme un facteur qui « renforce les liens interpersonnels » et qui, de ce fait, améliore la circulation de l'information. Ainsi, puisque l'information est principalement portée par le contact direct et le dialogue (Ferrier, 2002), le SI interne est peu organisé (Torrès, 1998 ; Reyes, 2004, b). Le SI externe est simple, car les clients constituent des interlocuteurs directs.

En contribuant à générer un mode de contact verbal direct, cette proximité participe à faire perdurer le manque de formalisation. En effet, la formalisation de la communication est générée par la distance physique entre l'émetteur et le receveur d'un message. La formalisation des procédures est couramment remplacée en PE par une approche basée sur les savoirs tacites, favorisée par la proximité physique des acteurs, par l'intuition et l'expérience professionnelle du dirigeant. L'habitude permet de prendre des décisions fondées sur des représentations mentales. Néanmoins, la faiblesse de la formalisation de la structure et des procédés va à l'encontre de la théorie relative au besoin d'un apport cognitif concernant les situations d'incertitude vécues par l'organisation. Au demeurant, une structure informelle représente généralement un choix délibéré du dirigeant, en réponse à son souhait d'autonomie et de pouvoir.

Outre la présence de peu de techniques formelles de gestion, les effets du contexte affectent principalement la notion de temps, pièce maîtresse de la vie de la PE.

1.3 LA VISION A COURT TERME, CONSEQUENCES SUR LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT

La vision à court terme (CT) se traduit par une centralisation des décisions qui, à son tour, a une influence sur le mode de communication. Le dirigeant de PE se préoccupe beaucoup trop des tâches opérationnelles et tactiques pour pouvoir se projeter dans l'avenir. L'incertitude ressentie joue aussi en faveur d'une vision à CT : tout événement trop éloigné de l'instant présent sort du champ de vision du dirigeant. Parmi les spécificités de la structure financière de la PME, Wtterwulghé (1998) relève un point particulier lié à la vision à CT : en attribuant un coût nul à l'autofinancement, le dirigeant oublie le coût d'opportunité. La vision à CT s'exprime aussi dans le mode de financement des actifs de l'entreprise. Même si la

temporalité de la vision est attribuée à l'organisation, et peut être observée par le biais du fonctionnement de l'entreprise, il n'en reste pas moins que cette vision est en fait celle du dirigeant. En effet, un abus de langage attribue une vision à l'entreprise, mais bien entendu en PE, c'est à son dirigeant que revient cette capacité de vision. La temporalité de la vision, dont il est capable de faire preuve, constitue l'une de ses aptitudes managériales.

Dans le cadre d'une vision à CT, l'objectif est d'exploiter l'existant, aujourd'hui, sans anticipation du lendemain. La vision à CT peut donc être associée à l'exploitation de l'entreprise. Dans une position de vision à long terme (LT), l'objectif est alors de rechercher de nouvelles orientations pour l'entreprise. L'exploration de l'entreprise est totalement orientée vers l'avenir et mobilise une vision à LT. March (1991) étudie les différences en termes d'objectifs pour l'entreprise, mais aussi de structure organisationnelle et de gestion des compétences, en fonction de ces deux positions d'exploitation et d'exploration de l'entreprise.

2 . UNE REFLEXION 'STRATEGIQUE' DU DIRIGEANT DE PE SITUEE A

DIFFERENTS NIVEAUX

Les réponses apportées au contexte de travail de la PE conditionnent la réflexion 'stratégique' du dirigeant, en fonction de sa perception de l'avenir.

L'absence, ou quasi-absence, de réflexion 'stratégique' constitue le point extrême du continuum. En correspondant généralement à un stade purement artisanal – absence de développement des techniques de management et système de contrôle de gestion exclusivement intuitif – cette situation tend à disparaître du tissu économique⁶. Cette situation est celle de l'exploitation exclusive de l'entreprise.

Le contexte de la PE est favorable à l'apparition d'une stratégie émergeant de l'action (2 . 1), où le dirigeant cherche à valoriser certaines capacités repérables de l'entreprise. Par ailleurs, lorsque le dirigeant poursuit un objectif qui n'apparaît clairement ni aux autres acteurs de l'entreprise, ni à l'observateur, il cherche alors la réalisation d'une vision 'stratégique' issue de son intuition (2 . 2). Enfin, lorsque la PE se développe et s'affirme, elle s'oriente vers une 'stratégie' un tant soit peu définie (2 . 3). Chaque éventualité de réflexion 'stratégique' se

⁶ Depuis une vingtaine d'années, même les formations les plus techniques intègrent une part d'enseignement de la gestion, qui sensibilise les futurs dirigeants à la réflexion 'stratégique'.

décline au regard du niveau de développement des techniques de management. La composition du système de contrôle de gestion est une conséquence des différents niveaux d'évolution de la réflexion 'stratégique'. L'objectif étant de constater l'incidence de la réflexion 'stratégique' du dirigeant de PE sur la composition de son système de contrôle de gestion.

2 . 1 UNE 'STRATEGIE' EMERGEANT DE L'ACTION, L'EXPLOITATION DES CAPACITES DE L'ENTREPRISE

Le contexte et les capacités de la PE n'encouragent pas le dirigeant à envisager de planifier une stratégie. Au demeurant et selon Duchéneaut (1996), « peu de PME 'naviguent à vue', elles développent des 'points d'ancrage' ». Ce comportement va dans le sens de l'identification des capacités de l'entreprise, que le dirigeant cherche à associer à des actions 'stratégiques'. Autrement dit, il existe des tentatives d'actions 'stratégiques'⁷ ponctuelles, basées sur les facteurs clés de succès de l'entreprise (2 . 1 . 1). Cette situation a une incidence sur le niveau de développement des techniques de management et sur la composition du système de contrôle de gestion (2 . 1 . 2).

2 . 1 . 1 Des actions stratégiques ponctuelles et adaptées à la flexibilité

Par leur connotation ponctuelle, ces actions correspondent aux besoins de flexibilité de la PE, elles sont donc cohérentes avec la nature même de la PE. La capacité d'adaptation, dans l'approche contingente, est synonyme de performance, car elle favorise la vitesse de réponse. En PE, c'est au dirigeant de changer de logique, de sortir de ses routines. Allouche et Amann (1998) montrent que les PME familiales cherchent à fidéliser les salariés, par la valorisation de leurs compétences et la mise en œuvre de formations. Selon Germain (2006), les PME fondent leur 'stratégie' sur la qualité des relations avec leurs clients et avec leurs fournisseurs. Leurs actions 'stratégiques' passent aussi par la recherche de flexibilité liée à leur développement technique, car elles ont conscience qu'elles ne peuvent pas être concurrentes par les coûts.

Le risque est que ces actions soient qualifiées d'« ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition » (Reyes, 2004, b). En effet, du fait que les PE ne planifient pas les

⁷ Bensebaa (2000) définit une action stratégique comme « un mouvement intentionnel autonome » qui recherche « l'influence, la subordination ou la coercition ».

actions à mettre en œuvre, il existe un risque de décisions prises sans cohérence (ECOSIP, 1990). Ce mode de gestion fondé sur l'informel et l'intuitif (Plane et Torrès, 1998) peut entraîner des dysfonctionnements dans certaines situations, allant jusqu'à mettre en cause la survie de l'entreprise. En effet, un management intuitif de la part du dirigeant s'exprime par de nombreux changements d'orientation qui entraînent la lassitude des salariés et la démotivation.

L'adoption de ce type de 'stratégie émergente de l'action' a des conséquences sur le développement des techniques de management de l'entreprise.

2 . 1 . 2 Un type de management et un système de contrôle de gestion appropriés à l'exploitation des capacités de l'entreprise

Afin de pouvoir exploiter les capacités de l'entreprise, le dirigeant de PE a besoin de conforter ses intuitions sur le potentiel que possède l'entreprise. Il ressent la nécessité d'avoir plus de temps disponible, et de se consacrer de plus en plus aux décisions tactiques et stratégiques. Il tend alors à mettre en place une décentralisation des décisions opérationnelles et une délégation des responsabilités de la production. Ce phénomène entraîne, à terme, la formalisation des dispositifs et des processus. Ainsi, le dirigeant ne contrôle bientôt plus la production, mais uniquement le comportement des acteurs de l'entreprise. En effet, il recherche l'adhésion des salariés et, en ce sens, favorise la communication et une forte culture d'entreprise. Cette notion de culture d'entreprise est alors à considérer selon la définition de Crozier et Friedberg (1977) : « un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relation et leurs échanges avec les autres ». Le dirigeant éprouve aussi le besoin d'améliorer la collecte d'informations concernant les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise. Dans ce but, son réseau professionnel reste longtemps la principale source d'information ; puis il développe un SI interne. Sa réflexion se positionne sur une vision à plus long terme. D'ailleurs, la structure financière de l'entreprise commence à refléter cette vision à moyen terme. Pour consolider son approche de l'avenir, il a besoin d'un système de contrôle de gestion adapté.

Si le lien entre ce type de 'stratégie émergente de l'action' et le développement des techniques de management existe bien dans la littérature, les conséquences induites – c'est-à-dire les conséquences sur la composition du système de contrôle de gestion – sont très peu présentées par les auteurs. Mais la connaissance des mécanismes de contrôle en fonction des objectifs à

atteindre permet de repérer les attentes des dirigeants vis-à-vis des outils de contrôle de gestion. Dans le cadre d'une 'stratégie émergeant de l'action', les besoins en contrôle concernent quatre champs de possibilités. La compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise permet au dirigeant d'intégrer mentalement l'effet des éventuelles actions 'stratégiques' ; il se tourne donc en premier lieu vers des outils de connaissance des processus de l'organisation. Il a besoin d'évaluer au préalable l'apport concret des actions, afin d'en décider - ou non - la mise en œuvre. Il recherche donc des outils d'aide à la prise de décision. Pendant la mise en œuvre de ces actions 'stratégiques', il recherche l'adhésion des salariés. Outre la mobilisation des outils de gestion allant dans ce sens (communication, responsabilisation...), il favorise l'implantation d'une forte culture d'entreprise. Il souhaite mesurer l'effet produit, c'est-à-dire la valeur ajoutée apportée à l'entreprise. Mais cette 'stratégie émergeant de l'action' concerne bien souvent des objectifs qualitatifs. Or, les dirigeants de PE n'ont pas souvent le temps, ou les compétences, pour chiffrer ce type d'objectifs. Ils savent principalement utiliser des indicateurs quantitatifs. De ce fait, les mesures de l'atteinte des objectifs ne peuvent figurer dans les données des tableaux de bord. Ceci explique alors pourquoi le système de contrôle de gestion reste plus ou moins informel (Kalika, 1995 ; Calori, Véry et Arrègle, 1997). La mesure de la valeur ajoutée des actions 'stratégiques' est, dans un premier temps, proche du 'ressenti' du dirigeant. Pour autant, le principe de la mesure des différents types de performance de l'entreprise s'impose doucement. En effet, d'une part, le dirigeant est déchargé du contrôle d'exécution et, d'autre part, les actions 'stratégiques' mises en place tendent vers l'une des différentes performances de l'entreprise. Le dirigeant souhaite donc mesurer leur impact en particulier, plutôt que les résultats financiers de manière globale.

Une autre éventualité de réflexion 'stratégique' met beaucoup plus en avant la notion de volonté et de détermination du dirigeant, il s'agit de la poursuite de la vision 'stratégique' du dirigeant.

2.2 UNE CONSTRUCTION 'STRATEGIQUE' AUTOUR DE L'EXPLORATION DE LA VISION DU DIRIGEANT

L'école de la conception⁸ concède que c'est la réflexion du dirigeant qui détermine la stratégie ; pour autant, elle ne prend pas en considération la personnalité de cet acteur. En revanche, l'école entrepreneuriale⁹ reconnaît toute l'influence de la personnalité du dirigeant, de son leadership, de ses mécanismes de réflexion et de décision, dans le choix d'un avenir pour l'entreprise. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005) nomment le choix d'un avenir pour l'entreprise « vision » ; elle est représentée par une image, par une « idée directrice » (Mintzberg *et al.*, 2005). Ces auteurs introduisent ainsi la notion de vision 'stratégique' du dirigeant. Selon Fillion (1991), la vision du dirigeant est « une image projetée dans le futur, de la place que l'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Mintzberg *et al.* (2005) définissent la vision comme « une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant », il s'agit un acte individuel.

La construction de la vision du dirigeant s'effectue tout d'abord plus ou moins consciemment ; cependant, elle ne sera substituable à une stratégie d'entreprise que si le dirigeant possède de réelles qualités visionnaires et des aptitudes à entreprendre (2 . 2 . 1). L'étude des conséquences organisationnelles permet de comprendre les effets sur la composition du système de contrôle de gestion (2 . 2 . 2).

2 . 2 . 1 La formation de la vision stratégique du dirigeant : créativité et capacité à opérationnaliser, doublées de leadership

La vision du dirigeant est adaptée à un contexte très fluctuant et correspond bien aux PE. Selon Allouche et Huault (1998), « un style de gestion où domine la parole favorise l'influence de la vision stratégique sur les procédures formelles ». Le dirigeant présente une « aptitude au langage sous forme symbolique » (Bornard, 2007), et spécialement en s'aidant de métaphores, qui favorise cette construction. Bien souvent, « la vision stratégique vient de l'expérience » (Bornard, 2007), selon les données des succès et des échecs passés, ceux des autres entreprises comme les siens propres. La vision du dirigeant se crée souvent dans un

⁸ Qui préconise la recherche d'adéquation entre les capacités internes de l'entreprise et les opportunités externes, selon le modèle SWOT (Selznick ; Chandler)

⁹ Qui préconise la formation de la stratégie par un processus visionnaire, faisant intervenir l'intuition du dirigeant (Mintzberg, 1982). Cependant, l'école entrepreneuriale n'explique pas le processus de formation de la 'stratégie' propre à l'entrepreneur ; cette 'stratégie' semble être le résultat d'un processus géré dans une 'boîte noire'.

système de relations comprenant d'autres dirigeants, ainsi que des représentants d'organisations dont l'objectif est le développement des PE. Ces relations fournissent des informations pertinentes, tant sur les PE que sur leur environnement. De plus, la fréquentation du réseau apprend au dirigeant à structurer les données, à les hiérarchiser et à en faire des références cognitives, afin de construire sa logique de décision. Le dirigeant acquiert ainsi une vision plus large, qui dépasse les frontières de son entreprise. Selon d'Amboise (1982), les origines du développement d'une entreprise se trouvent dans les valeurs personnelles de son dirigeant, ce que Saporta (2003) appelle « l'imagination, le développement et la réalisation de visions créatrices de valeur et d'activités ». Le dirigeant fonctionne grâce à son intuition et à sa capacité de création, issues des processus cognitifs dus à son expérience professionnelle. La vision est le meilleur « atout intuitif » du dirigeant (Bayad et Garand, 1998). Une telle forme d'intuition demande un niveau de sensibilité élevé pour déceler les opportunités, un degré de ténacité pour atteindre des buts et une approche objective du risque (Filion, 1991). Une vision ne serait pas concrétisée si elle ne faisait pas intervenir de la créativité de la part du dirigeant, et une capacité à « voir au-delà » (Mintzberg *et al.*, 2005), concept qui diffère de l'anticipation. Le dirigeant peut alors transformer cette vision en images, ou représentations, afin qu'elle ne reste pas à un stade abstrait. L'opérationnalisation ne peut être réalisée que par le biais d'une connaissance suffisante du fonctionnement de l'entreprise, et surtout de l'environnement (Filion, 1991). En effet, des informations sur l'environnement concurrentiel, juridique, économique... deviennent alors nécessaires. La meilleure compréhension du secteur d'activité permet d'asseoir le processus « visionniste » (Filion, 2008). Au fur et à mesure que la vision évolue, des besoins précis de connaissances autour du projet se révèlent. Le dirigeant a alors besoin d'apprendre à penser de manière systémique, en inter-reliant les éléments du système que constituent l'entreprise et son environnement. Rendre cette vision opérationnelle nécessite aussi une bonne compréhension du passé, pour favoriser la prévision. Plus que la compréhension de l'existant, c'est l'appréhension des évolutions probables qui est primordiale. Une vision peut être considérée comme « un pont entre le présent et l'avenir de l'organisation » (Mintzberg *et al.*, 2005). Elle est portée par l'aptitude de l'entrepreneur à concevoir une image claire, explicite et structurée de l'avenir.

Une position de leader, de la part du dirigeant, est la composante indispensable pour opérationnaliser sa vision. En conséquence, le dirigeant visionnaire se réserve généralement toutes les décisions et refuse de déléguer des responsabilités. De ce fait, la communication à propos de cette vision, avec les collaborateurs et les subordonnés, est souvent inexistante.

Généralement, afin d'imposer sa vision, le dirigeant tente de prescrire ses propres valeurs en tant que valeurs de l'entreprise. Il faut noter que les meilleurs visionnaires ont la réputation d'être des dirigeants difficiles à suivre, difficiles à vivre (Mintzberg *et al.*, 2005).

Pour autant, il ne faut pas oublier qu'il ne s'agit pas d'une stratégie au sens propre, donc que cette vision présente des limites. En effet, elle ne constitue pas une vérité, ni une garantie de réussite et de performance. Contrairement à une stratégie déterminée, une vision comporte toujours une petite part d'illusion. Dans un contexte très perturbé, une vision ne peut être totalement réaliste. De plus, le fait d'être le seul détenteur de la vision, avec le risque de focalisation, peut conduire le dirigeant à ne pas percevoir d'autres opportunités.

Lorsque toutes les conditions sont remplies, la vision devient alors un outil de prospective. En effet, une vision devient liée à la stratégie lorsqu'elle commence à avoir des effets sur la perception du contexte, de l'environnement et, ainsi, sur le devenir de l'entreprise¹⁰.

2.2.2 L'opérationnalisation de la vision du dirigeant : un style de management et un système de contrôle de gestion adaptés

Pour opérationnaliser sa vision 'stratégique', le dirigeant renforce la centralisation des décisions. Son pouvoir, qui prend ses racines dans le statut, l'expérience et la polyvalence, en est renforcé. Il est la personne qui possède le plus d'informations. Souvent, la centralisation tient d'un certain déterminisme naturel, elle est acceptée par l'ensemble de l'organisation ; elle est même favorisée par le comportement des salariés inhibés par l'omniprésence du dirigeant. Cependant, l'opérationnalisation de la vision du dirigeant tend à entraîner la formalisation de la gestion de la PME (Mintzberg, 1990). En effet, la vision du dirigeant a une incidence sur le développement du SI externe, car seule la recherche d'informations concernant l'environnement, peut alimenter la dynamique de la vision du dirigeant. Le contexte de la vision a besoin d'être nourri pour favoriser son évolution et son renouvellement. La vision n'est pas figée dans le temps, elle évolue par étapes, à condition d'être étayée par l'apport de nouvelles ressources. Le dirigeant multiplie ses réseaux, principale source d'information. Sa vision tend à intégrer de plus en plus de paramètres, et relève quasiment de la notion de veille. La structure financière est généralement ajustée sur une temporalité similaire à celle de la vision du dirigeant.

¹⁰ Certaines recherches scientifiques utilisent le concept de vision des dirigeants en microéconomie pour anticiper les évolutions d'un secteur d'activité (Bayad et Garand, 1998).

Néanmoins, le système de contrôle de gestion est peu développé et comprend peu d'outils, car il reste intuitif. Le dirigeant visionnaire délègue peu le contrôle de la production, et met parfois lui-même en œuvre des calculs d'écarts et éventuellement des contrôles de coûts complets. L'approche de la 'stratégie' que le dirigeant a choisie ne nécessite pas la mise en œuvre d'outils d'aide à la prise de décision. En effet, sa vision n'a pas à être guidée : le dirigeant visionnaire gère et enrichit sa vision, il ne cherche pas à la confronter à d'autres opportunités, ni à la légitimer. En revanche, il a besoin de surveiller l'atteinte des objectifs intermédiaires, de vérifier que ses actions vont bien dans le sens de sa vision, pour éventuellement procéder à des actions correctives. Le système de contrôle de gestion n'est pas utilisé en tant que support de communication de la stratégie. Il n'a ainsi pas de fonction de coordination à remplir, à l'aide de son aspect formalisé. L'absence de recherche d'adhésion de salariés explique que le système de contrôle de gestion reste longtemps assez informel.

Lorsque cette vision 'stratégique' est communiquée aux salariés et qu'elle est définie collectivement, même si elle n'est que peu planifiée et succinctement finalisée, elle peut alors prétendre à la qualification de 'stratégie' définie.

2 . 3 LE CHOIX D'EXPLORER LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'ENTREPRISE, UNE STRATEGIE DEFINIE

Tréhan (2004) aborde la 'stratégie' en PME, en considérant qu'elle est toujours la résultante du mélange d'une intention du dirigeant et de situations externes incontrôlées. Selon une enquête menée conjointement par HEC et Option Finance, en 2004, seules 76% des PME élaborent un plan stratégique, contre 93% des GE. Le plan opérationnel pluriannuel (sur 3 ans) est présent dans 45% des PME, contre 71% des GE. En PME, les stratégies se répartissent ainsi : diversification (38 %), spécialisation (35 %), internationalisation (20 %), indépendance (6 %).

Une stratégie est souvent définie en fonction d'un facteur-clé de succès actionnable (2 . 3 . 1). Lorsque l'entreprise s'oriente vers une stratégie définie, il convient d'adapter les techniques de management, ainsi que la composition du système de contrôle de gestion initial (2 . 3 . 2).

2 . 3 . 1 Une stratégie de croissance basée sur un facteur-clé de succès

Une stratégie de croissance constitue le choix le plus courant car elle peut être accessible par le biais d'une 'stratégie' plus ou moins finalisée. La croissance interne fait souvent suite à des points de rupture (Godener, 2002). En effet, les modèles de métamorphose démontrent que pendant sa croissance l'entreprise doit surmonter des « seuils à franchir », correspondant à « la saturation d'au moins un organe de l'entreprise » (Godener, 2002). Des auteurs (Torrés, 1997 ; Godener, 2002 ; Reyes, 2004, a) ont déterminé les seuils que l'entreprise doit subir et franchir pour croître. L'organisation hiérarchise l'apparition des fonctions (Basire, 1976) : après la fonction fabrication, apparaît la fonction commerciale, puis administrative et financière, et enfin la Gestion des Ressources Humaines (au stade de la PME d'environ 70 salariés).

Ces mutations génèrent une formalisation de la structure organisationnelle (Mintzberg, 1982), plus précisément des procédures et du système de communication, et obligent à développer des mécanismes de contrôle (Kalika, 1995).

2.3.2 Conséquences de la définition d'une 'stratégie' sur l'évolution du type de management et sur le système de contrôle de gestion

Selon Reyes (2004, b), l'une des aptitudes managériales du dirigeant est sa capacité à déléguer et à animer la structure. En effet, pour pouvoir conduire la 'stratégie' il lui faut du temps, ce qui nécessite de déléguer. Mais la délégation ne concerne pas seulement des missions qui ne sont pas représentatives aux yeux du dirigeant (ISEOR, 1998) : elle constitue une responsabilisation des subordonnés. A la suite de l'embauche d'un cadre, le dirigeant se trouve obligé de modifier ses techniques de management en déléguant, en partie ou totalement, une des fonctions de l'entreprise. Cette action, dans un premier temps, produit un choc culturel (ISEOR, 1998). Mais, un changement efficace passe aussi par les autres acteurs, par tous ceux qui participent à la vie quotidienne de l'entreprise. Dans la phase de décentralisation, le dirigeant constitue progressivement une équipe de direction structurée, permettant le caractère collégial d'une décision (Kalika, 1995). Chaque membre de l'équipe possède un rôle bien différencié. La formalisation de la structure passe par la remise en cause du fonctionnement par ajustement mutuel. Les besoins ressentis concernent une définition plus précise des postes de travail, de leurs interrelations. A la suite de la délégation et de la décentralisation, des besoins de coordination entre services apparaissent, car l'informel ne répond plus aux besoins de communication. Des informations structurées et formalisées sont requises (Davila et Foster, 2005), en réponse un SI interne formalisé est mis en œuvre. La

définition d'une stratégie est aussi corrélée à une complexification de l'environnement, et le même phénomène est observable concernant le SI externe.

Le système de contrôle de gestion est contingent du développement des techniques de management de l'entreprise et de leur niveau de sophistication. Des outils d'aide à la prise de décision permettent d'effectuer un choix entre plusieurs types d'investissement, ainsi qu'entre différents modes de financement. L'accroissement de la complexité (Tréhan, 2004) oblige à mettre en place un système de contrôle de gestion de pilotage, c'est-à-dire qui permette de veiller à la cohérence entre les décisions et les actions 'stratégiques'. Un tel système comporte le déclenchement de procédures de corrections éventuelles (Sandino, 2007) permettant de 'garder le cap' par rapport à la stratégie. Les outils de pilotage autorisent aussi la recherche d'adhésion des membres de l'entreprise ; la communication s'effectuant alors tant *bottom-up* que *top-down*. La spécialisation fonctionnelle, en amenant de nouveaux responsables, entraîne la formalisation des outils de coordination. Le besoin d'une connaissance solide du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement prend toute sa valeur dans cette situation nécessitant une vision globale et à long terme. La mesure de la performance nécessite des outils autorisant des mesures qualitatives, tels que les tableaux de bord prospectifs, qui accompagnent l'évaluation et la maîtrise de la performance globale. Le dirigeant se dote d'outils de contrôle de gestion donnant une capacité d'amélioration et d'anticipation continue (ISEOR, 1998) tant à destination de l'entreprise, que pour son propre apprentissage.

Bien sûr, cette conceptualisation du système de contrôle de gestion idéal ne se retrouve pas de manière identique dans les PE qui ont défini une 'stratégie', mais ce schéma constitue ce vers quoi elles tendent, qui est en fait le schéma d'un système de contrôle de gestion en PME.

CONCLUSION LES CONSEQUENCES DE LA REFLEXION 'STRATEGIQUE'

DU DIRIGEANT SUR SON SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

Quatre niveaux de réflexion 'stratégique' menée par le dirigeant de PE sont identifiés. Ils sont accompagnés de conséquences sur l'évolution des techniques de management et sur le rôle des outils composant le système de contrôle de gestion du dirigeant.

Un stade exempt de toute notion 'stratégique', nommé 'absence d'objectif stratégique', ne comprend ni délégation, ni décentralisation, ni développement des SI, et adopte les valeurs du dirigeant et les traditions en tant que culture d'entreprise. La structure financière est à CT. Les seuls outils de CDG mis en œuvre sont des outils de suivi, bien souvent de la production. L'absence ou quasi-absence de réflexion 'stratégique' concerne les PE qui se satisfont de leur situation actuelle et n'anticipent aucun changement dans leur environnement. Cette situation se caractérise par une structure organisationnelle totalement informelle, où le dirigeant occupe toutes les responsabilités, y compris celle de la production. Il prend seul toutes les décisions, sans l'aide d'outils d'aide à la prise de décision. Il a une vision à CT et segmentée, tant du fonctionnement de l'entreprise que de son environnement. Les SI et le système de communication sont peu développés, et exclusivement verbaux. Le contrôle de gestion est principalement intuitif et mobilise le ressenti du dirigeant.

Une 'stratégie émergeant de l'action' est bien adaptée à la PE, car elle correspond à l'identification des capacités de l'entreprise qu'il est possible d'associer à des actions 'stratégiques' ponctuelles. Ce type de 'stratégie' incite le dirigeant à décentraliser et à déléguer. De ce fait, la structure organisationnelle se formalise, et le SI interne ainsi que le système de communication commencent à se développer. Le dirigeant cherche surtout à mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise. Il se détache de la production, pour se consacrer aux décisions tactiques, voire 'stratégiques', dans une optique à long terme. Il contrôle les comportements des salariés et recherche leur adhésion, une forte culture d'entreprise se développe. Le système de contrôle de gestion épouse ce fonctionnement et voit se développer des outils de contrôle des comportements.

Une vision 'stratégique' du dirigeant est construite sur son expérience professionnelle, la fréquentation de réseaux, ses valeurs personnelles et son intuition. Ces éléments sont structurés sous forme de représentations mentales de l'objectif qu'il compte atteindre, pour que la vision puisse être opérationnalisée. Le dirigeant fait alors preuve d'un fort *leadership* et de qualités d'opérationnalisation pour implanter sa vision dans l'entreprise. Cette vision l'incite à centraliser toutes décisions et à ne pas déléguer. Il est encore plus ou moins impliqué dans le suivi de la production, d'où une vision à moyen terme. Le système de communication reste informel, car le dirigeant ne recherche ni la motivation des salariés, ni leur adhésion à son projet. Il surveille l'environnement et y recherche des opportunités. La culture d'entreprise est à l'image des valeurs du dirigeant. Le système de contrôle de gestion ne subit

pas de transformation radicale, en raison du faible développement des techniques de management.

Une 'stratégie' définie en PE constitue souvent une ébauche de planification d'une stratégie, adaptée aux moyens dont dispose la PE. Elle rend indispensable une compréhension holiste du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, car l'aspect multidimensionnel nécessite une capacité de vision globale de la situation, où toutes les interactions peuvent être révélées. Même si elle n'est ni finalisée, ni planifiée, la définition de 'stratégie' incite le dirigeant à formaliser la structure organisationnelle à des fins de coordination. Le dirigeant cultive sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que de l'environnement, car il bénéficie d'une vision à long terme. Il sait mobiliser les salariés par une culture commune, et communique sur les objectifs de l'entreprise. Le système de contrôle de gestion suit le développement inhérent au contexte de la PME.

L'action de répertorier les différents niveaux de réflexion 'stratégique' du dirigeant de PE permet d'identifier le système de contrôle de gestion devenu alors nécessaire, au regard de chaque situation. Cette démarche participe à améliorer la connaissance des pratiques de contrôle de gestion en PE. L'approche ainsi effectuée prend en considération les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PE en tant que décideur, à la fois de la stratégie et de la mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion. Cette étude répond - et opérationnalise - ainsi à une des spécificités des PE, concernant la place décisionnelle tenue par le dirigeant.

REFERENCES

- Allouche J. et Amann B. (1998), « La confiance, une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, p. 129-154.
- Allouche J. et Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 1 , n° 2, Juin 1998, p. 5-31.
- Amboise (d') G. (1982), « Perspectives d'avenir pour les PME », *Cahier de Recherche* 82-113, Université Laval, Québec, Canada.
- Baillette P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue internationale P.M.E.*, volume 16, n° 1.
- Basire M. (1976), « La théorie des cinq niveaux », *Direction et Gestion*, n°1, p 11-21, n°2, p 11-22, n°3, p13-20.
- Bayad M. et Garand D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel », *Actes du 4^{ème} CIFPME*, Nancy-Metz.
- Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *Management*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.
- Bolton J.E., (1971), *Report of the committee of inquiry on small firms*, London.
- Bornard F. (2007), « La représentation de l'objet entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ? », *Thèse de Doctorat*, IREGE Université de Savoie.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, PUF, Paris.
- Calori R. - Very P. et Arregle J.L. (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue française de Gestion*, n° 112, janvier-février, p. 11-23.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Davila A. & Foster G. (2005), « Management Accounting Systems adoption decisions : evidence and performance implications from early-stage / startup companies », *The Accounting Review*, vol. 80, n° 4, p. 1039-1068.
- Ducheneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Editions Maxima, Paris.
- ECOSIP (1990), *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, Economica, Paris
- Ferrier O. (2002), *Les très petites entreprises*, Editions De Boeck Université, Bruxelles.
- Filion L.J. (1991), « Vision et relations, elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, Vol. 9, n° 2, p. 26-40.
- Filion L.J. (2007), (sous la direction de) *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada.
- Filion L.J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 14.
- Germain C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales », *Revue internationale des PME*, vol. 19, n° 1.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de Gestion*, 8^{ème} édition, Economica, Paris.
- Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? » *Revue Internationale des PME*, vol. 15, n° 1, p. 39 – 63.
- Hirigoyen G. (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France », *Analyse et gestion financière*, p. 855-862.
- ISEOR (1998), *PME – PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Editions Economica, Paris.

- Janssen F. (2002), « Les déterminants de la croissance des PME : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges », *Thèse de Doctorat*, Université Lyon 3, Jean Moulin.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1987), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris.
- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprise*, Editions Economica, Paris.
- Mahe de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *3^{ème} congrès CIFPME*, Trois Rivières, Québec.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1 p. 71-87.
- Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 144.
- Mintzberg H. (1990), *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'Organisation, Paris
- Mintzberg H. - Ahlstrand B. & Lampel J. (2005), *Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson Education France, Paris.
- Parent J. (1978), *Les firmes industrielles*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Edition de 1963, Oxford, Blackwell.
- Plane J.- M. et Torres O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? » *4^{ème} Congrès International Francophone de la PME*, Nancy-Metz, Octobre.
- Reyes G. (2004, a), « Tentative de modélisation de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises », *Cahier de Recherche n° 184 du CEREGE*, Poitiers.
- Reyes G. (2004, b), « La moyenne entreprise est-elle spécifique », *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, octobre, Montpellier.
- Sandino T. (2007) "Introducing the first management control systems : evidence from the retail sector", *The Accounting Review*, Vol. 82, n° 1, pp 265-293.
- Saporta B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologique et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entreprise depuis 10 ans », Editorial, *Revue de l'entrepreneuriat*, Volume 2, n°1.
- Torres O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationales des PME*, vol 10, n° 2, p. 9-43.
- Torres O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Editions Economica, Paris.
- Torre O. et Gueguen G. (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol. 21, n° 1, p. 93-117.
- Trehan N. (2004), « Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 17, n° 1.
- Wtterwulge R. (1998), *La PME : une entreprise humaine*, Edition De Broeck Université, Belgique.